VISIT…

LANZAROTE

Caliente.com

THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

1- Khái niệm, vai trò của thông tin trong quá trình quản trị kinh doanh

1.1- Khái niệm thông tin

Thông tin là một khái niệm đã có từ lâu đời, là một khái niệm rất rộng. Tùy thuộc vào từng lĩnh vực nghiên cứu, mà đưa ra những định nghĩa khác nhau và giới hạn khái niệm đó lại phục vụ mục đích nghiên cứu.

Chẳng hạn:

- Thông tin là nội dung của thế giới bên ngoài được thể hiện trong sự nhận thức của con người (N.Viner).

- Thông tin là sự chống lại của sự bất định (Shannon.K).

- Thông tin là sự truyền đưa độ đa dạng (Esbi.R).

- Thông tin là thực thể là độ đo tính phức tạp (Mole.A)

- Thông tin là xác suất sự lựa chọn (Iaglom).

- Thông tin là những tín hiệu được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định (các nhà quản lý kinh tế).

- Thông tin là một phạm trù phản ánh nội dung và hình thức vận động của các sự vật và hiện tượng. Theo quan điểm hệ thống thì thông tin là sự hạn chế tính đa dạng của mỗi hệ thống sự vật đối với môi trường, thông tin là tính trật tự của các đối tượng vật chất có những mối liên hệ biện chứng (các nhà điều khiển học).

- Thông tin là một phạm trù triết học phản ánh sự vận động và tương tác của các hiện tượng, sự vật và quá trình tư duy (các nhà triết học).

Hay gọn hơn: Thông tin là quá trình phản ánh và tiếp nhận phản ánh, biến phản ánh thành hiểu biết, thành tri thức.

- Thông tin quản lý trong hệ thống kinh tế xã hội là sự phản ánh nội dung và hình thức vận động, liên hệ giữa các đối tượng, yếu tố của hệ thống đó và giữa hệ thống đó với môi trường (các nhà xã hội học).

Từ những định nghĩa trên, có thể rút ra khái niệm sau: Thông tin kinh tế là những tín hiệu, được thu nhận, được hiểu và được đánh giá là có ích trong việc ra quyết định quản trị kinh doanh của chủ doanh nghiệp.

Một số đặc trưng cơ bản của thông tin.

a. Thông tin gắn liền với quá trình điều khiển

Bản thân thông tin không có mục đích tự thân. Nó chỉ tồn tại và có ýnghĩa trong một hệ thống điều khiển nào đó. Dù thông tin ở bất kỳ hình thức nào: bảng biểu, ký hiệu, mã hiệu, biểu đồ, xung điện v.v... đều có thể dễ dàng thấy rằng nó là yếu tố cơ bản của một quá trình thành lập, lựa chọn và phát ra quyết định để điều khiển một hệ thống nào đó, hệ thống này có thể là trong tự nhiê, trong xã hội hoặc trong tư duy.

b. Thông tin có tính tương đối

Phương pháp phân tích hệ thống để khẳng định tính bất định của một quá trình điều khiển phức tạp. Tính bất định đó chính là tình trạng không có đầy đủ thông tin. Điều này cũng có nghĩa là mỗi thông tin chỉ là một sự phản ánh chưa đầy đủ về hiện tượng vào sự vật được phản ánh, đồng thời nó cũng phụ thuộc vào trình độ và khả năng của nơi phản ánh. Tính tương đối của thông tin thể hiện rất rõ nét đối với các hệ thống kinh tế xã hội, vì đây là các hệ thống động, hệ thống mờ, đối với nhiều mặt còn có thể coi là một hệ thống hộp đen.

c. Tính định hướng của thông tin

Thông tin phản ánh mối quan hệ giữa đối tượng được phản ánh và nơi nhận phản ánh. Đây là một quan hệ hai ngôi.



Sơ đồ 1:

Từ đối tượng được phản ánh tới chủ thể nhận phản ánh được coi là hướng của thông tin, thiếu một trong hai ngôi thông tin không có hướng và thực tế không còn ý nghĩa của thông tin nữa.
Trong thực tế, thường được hiểu hướng của thông tin là từ nơi phát đến nơi nhận.

d. Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin

Hình thức vật lý cụ thể của thông tin là vật mang tin. Có thể so sánh thông tin là linh hồn còn vật mang tin là cái vỏ vật chất. Để rõ nét khi nói về vật mang tin người ta sử dụng khái niệm nội dung tin và vật mang tin. Nội dung tin bao giờ cũng phải có một vật mang tin nào đó. Trên một vật mang tin có thể có nhiều nội dung tin và thông tin thường thay đổi vật mang tin trong quá trình lưu chuyển của mình.

Khái niệm vật mang tin rất quan trọng trong tin học - khoa học nghiên cứu và xử lý thông tin tự động. Hiện nay, xử lý thông tin trên máy tính điện tử mới chỉ hoàn toàn xử lý lôgic và số học vật mang tin. Còn máy tính suy lý hay nói cách khác máy tính xử lý theo nội dung tin thì đang là niềm hy vọng là mục tiêu phấn đấu tiến tới của khoa học máy tính và tin học.

Lý thuyết thông tin có những đóng góp rất quan trọng mang ý nghĩa cách mạng đó là thông tin đo được. Một trong những đơn vị đo lường là sự đối nghịch của sự bất định (Entropi) do Shannon K. và M.Iaglom trên cơ sở xác suất toán học phát minh ra.

Khái niệm khối lượng tin được dùng cho việc đo quy mô của vật mang tin. Đơn giản có thể gọi là độ dài bản tin. Đơn vị kỹ thuật tin học để đo bản tin hiện nay là Bit. Một thông tin được mã hóa sang hệ nhị phân (Binary Digit), số lượng chữ số nhị phân của bản tin đã mã hóa đó chính là độ dài của thông tin.

Trong lĩnh vực quản trị kinh tế - hệ thống phát triển cao nhất của các hệ thống trong tự nhiên và xã hội, vấn đề thông tin được đề cập trong rất nhiều các công trình nghiên cứu.

Thông tin quản trị kinh doanh là những đại lượng được đo lường, miêu tả các hiện tượng kinh tế - xã hội phát sinh một cách có chọn lọc để phục vụ quá trình quản trị kinh doanh.

Thông tin kinh tế thường được thực hiện dưới các hình thức chủ yếu sau:

- Các sự kiện và sự hiểu biết của con người về các đối tượng và quá trình kinh tế, trong đó con người đồng thời cũng là thành phần của chính hệ thống đó.

- Những mối liên hệ bên trong giữa các đối tượng và thành phần của hệ thống.

- Những bộ phận và yếu tố phi vật chất của hệ thống như tri thức, phương hướng tư duy hoạt động, quan hệ tâm lý, yếu tố sinh lý.

- Những thông báo vận động trong hệ thống, hoặc trao đổi giữa hệ thống này với hệ thống khác, giữa hệ thống và môi trường.

- Những quy định nhận thức chung, hoặc pháp chế chung nhất về sự phối hợp hành động giữa các đối tượng và thành phần hệ thống.

- Những mục tiêu và nhiệm vụ mà hệ thống và các phần tử trong đó cần phải thực hiện.

1.2 - Vai trò thông tin trong quá trình quản trị kinh tế

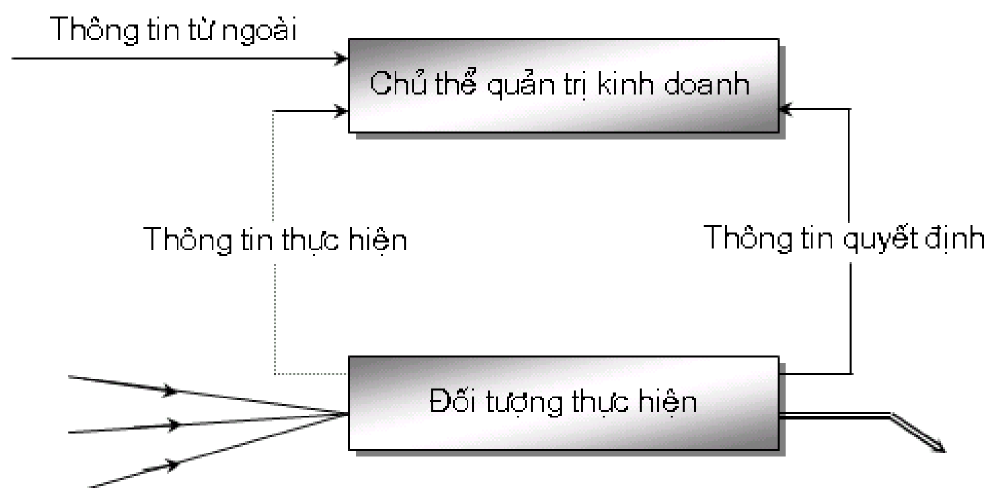
Để hiểu rõ vai trò thông tin trong quá trình quản trị cần phải xem xét khái niệm về các quá trình quản trị - Một trong những nội dung nghiên cứu quan trọng của môn khoa học quản lý. Như đã biết quản trị bao giờ cũng được xem xét trên hai mặt: mặt cơ cấu và mặt quá trình của sự tác động mà các chủ thể quản trị tiến hành đối với đối tượng quản trị.

Mặt quá trình của sự tác động được biểu hiện trong những tác động thường xuyên và tác động định kỳ. Tác động quản trị thường xuyên do các chức năng quản lý, cơ cấu quản trị, các thể chế hiện hành v.v... gây ra. Tác động loại này có tính ổn định dài ngày và được tiến hành ít cần sự tham gia của hệ điều khiển.

Tác động quản trị định kỳ kể cả tác động nhất thời, gắn liền với những quyết định quản trị cụ thể. Nó có đặc điểm là diễn ra trong một thời điểm nhất định và nhằm vào những mặt khác nhau của đối tượng quản trị trong những tình huống cụ thể. Do đó, nó được đưa ra và thực hiện khi chủ doanh nghiệp trực tiếp tiến hành phân tích tình huống chuẩn bị các phương án quyết định quản trị và thực hiện các quyết định quản trị lựa chọn.

Phương tiện tiến hành đặc trưng cho hoạt động quản trị là thông tin, bởi vì tác động quản trị đều được chuyển tới người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các tác nghiệp về thu nhập, truyền đạt và lưu trữ thông tin chiếm tỷ trọng rất lớn. Mặt khác các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin cũng là các phương tiện trong quá trình quản lý - hai loại phương tiện tiến hành trên đây có quan hệ bổ sung nhau và đều gắn liền với hoạt động trí tuệ của cán bộ nhân viên trong bộ máy quản trị. Ngay cả các hoạt động trí tuệ và suy luận của con người cũng được coi là hoạt động xử lý thông tin cao cấp đặc biệt.

Quá trình quản trị có thể được trình bày dưới góc độ khoa học hệ thống và tin học như sau:



Sơ đồ 2:

Đối tượng quản trị biến đổi các yếu tố đầu vào dạng vật chất (lao động, vốn, đất đai...) thành các yếu tố đầu ra nằm trong dạng vật chất cụ thể (sản phẩm, dịch vụ...).

Tóm lại, vai trò của thông tin trong quản trị kinh doanh là ở chỗ nó làm tiền đề, làm cơ sở và là công cụ của quản trị kinh doanh, quá trình quản trị kinh doanh là quá trình thông tin kinh tế.

1.3 - Yêu cầu của thông tin kinh tế

Thông tin kinh tế phải bảo đảm các yêu cầu sau:

- Tính chính xác: Nếu đưa tin sai lệch thì quản lý sẽ thất bại.

- Tính kịp thời: Thông tin mà không kịp thời sẽ không có giá trị trong việc đưa ra quyết định.

- Tính đầy đủ, tính hệ thống, tính tổng hợp: Thông tin phải phản ánh được mọi mặt của quá trình sản xuất kinh doanh.

- Tính pháp lý: Quản lý là hoạt động làm giàu trong xã hội nên nói phải tuân thủ luật pháp và thông lệ quốc tế.

- Tính có ích.

- Tính có thẩm quyền: Tránh né, tránh đùn đẩy trách nhiệm.

- Tính tối ưu, tính đầy đủ: Vì muốn có tin phải có tiền, nếu thu nhập nhiều tin mà không thu nhập nhiều tin mà không dùng tới sẽ rất tốn kém.

- Tính bí mật.

1.4 - Vấn đề nhiễu trong hệ thống thông tin

Một nguyên nhân quan trọng làm ảnh hưởng tới chất lượng của thông tin trong hệ thống là vấn đề nhiễu trong quá trình truyền tin.

Nhiễu thông tin là hiện tượng thông tin từ nguồn tới nơi nhận bị sai lệch, méo mó.

Có 3 nguyên nhân dẫn đến nhiễu là:

- Nhiễu vật lý: Do sự cố kỹ thuật gây ra hoặc do ảnh hưởng của môi trường. Để khắc phục nhiễu này có thể dùng các biện pháp kỹ thuật.

- Nhiễu ngữ nghĩa: Do các hiện tượng ngôn ngữ gây ra như các từ đồng âm dị nghĩa, dị nghĩa đồng âm, các khái niệm chưa thống nhất hoặc mắc lỗi văn phạm.

- Nhiễu thực dụng: Do các hiện tượng xã hội gây ra. Tin của người phát và người nhận có một mối quan hệ về lợi ích. Đây là nguyên nhân thường xuyên và rất khó khắc phục.
Khi xây dựng hệ thống thông tin cần phải sử dụng nhiều biện pháp đồng bộ như: giáo dục, kỹ thuật, tổ chức, hành chính, kinh tế v.v... để khắc phục tối đa nhiễu gây ra cho thông tin.

1.5 - Cách tổ chức lấy tin

Việc lấy tin có thể thông qua 3 hình thức: +Do các nhân viên và chuyên gia của bộ phận marketing,

+ Đi mua tin từ các trung tâm tư vấn về tin, + Sử dụng nội gián và các hội nghị, các tư liệu trên hội trường.

2. Quyết định quản trị kinh doanh

2.1 - Khái niệm

Như đã đề cập ở trên. Quyết định quản trị là phương cách hành động mang tính sáng tạo của chủ doanh nghiệp (Giám đốc) nhằm xử lý một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống bị quản trị và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống. Từ khái niệm này có thể xác định nội dung của một quyết định là nhằm để trả lời được các câu hỏi sau đây: Làm gì? Ai làm? Khi nào làm? Làm ở đâu? Điều kiện vật chất để thực hiện là gì? Làm như thế nào? Bao giờ kết thúc? Kết quả tối thiểu phải đạt là gì? Tổ chức kiểm tra và tổng kết báo cáo như thế nào?

2.2 - Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định

a. Nguyên tắc về định nghĩa

Người ta chỉ có thể đạt được một quyết định lôgic khi vấn đề đã được định nghĩa. Muốn giải quyết có hiệu lực một vấn đề, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề đó. Thời gian dùng

để tìm ra giải pháp cho một vấn đề thường là vô ích, bởi vì người ta hay tự thỏa mãn trong việc xử lý các diễn biến của nó mà quên không bàn tới nội dung sâu sắc của nó.

b. Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ

Một quyết định lôgic phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả mọi quyết định lôgic phải được dựa trệ những cơ sở vững chắc. Người ta phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả một tổng thể những sự việc hiển nhiên và có thể kiểm tra lại để chứng tỏ quyết định đó là hợp lý và lôgic. Mà một người khác nếu quan sát tình hình cũng dưới góc độ đó và trong hoàn cảnh đó, thì dù họ có thể có những ý kiến bất đồng hay những định kiến và lợi ích khác thì họ cũng buộc phải đi tới cùng kết luận đó.

c. Nguyên tắc về sự đồng nhất

Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc, có thể có nhiều quan điểm, nhiều cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Chẳng hạn, cạnh tranh dưới cơ chế quản lý bao cấp của các nước XHCN bị coi là một hiện tượng xấu, thì ngày nay tất cả các nước thực hành nền kinh tế thị trường đều coi là một hiện tượng tất yếu và lành mạnh. Cho nên ta cần phải xác định một cách rõ ràng những sự việc và để làm việc đó, cần phải tin chắc rằng ta đã nghĩ tới những sự khác nhau có thể có do các sự thay đổi về địa điểm hay về thời đại gây ra.

2.3 - Yêu cầu với các quyết định

a. Tính khách quan và khoa học

Các quyết định là cơ sở quan trọng đảm bảo cho tính hiện thực và hiệu quả của việc thực hiện chúng, cho nên nó không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó đảm bảo tính khách quan không phải là việc đơn giản, nhất là trong những trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định.

Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản trị trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể xuất hiện đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của họ, nó phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

b. Tính có định hướng

Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt hơn, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện quyết định.

c. Tính hệ thống

Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định trong quản trị kinh doanh đòi hỏi mỗi một quyết định đưa ra phải nhằm đạt được một nhiệm vụ nhất định, nằm trong một tổng thể các quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung.

d. Tính tối ưu

Trước mỗi vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp thường có thể xây dựng được nhiều phương án khác nhau cùng nhằm đạt tới mục tiêu. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu có nghĩa là quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải là quyết định có phương án tốt hơn những phương án quản trị khác và trong trường hợp có thể được thì nó phải là phương án quyết định tốt nhất.

e. Tính cô đọng dễ hiểu

Dù được biểu hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu, để một mặt tiết kiệm được thông tin tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác làm cho chúng đỡ phức tạp giúp cho người thực hiện tránh việc hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

f. Tính pháp lý

Đòi hỏi các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp thực hiện phải thực hiện nghiêm chỉnh.

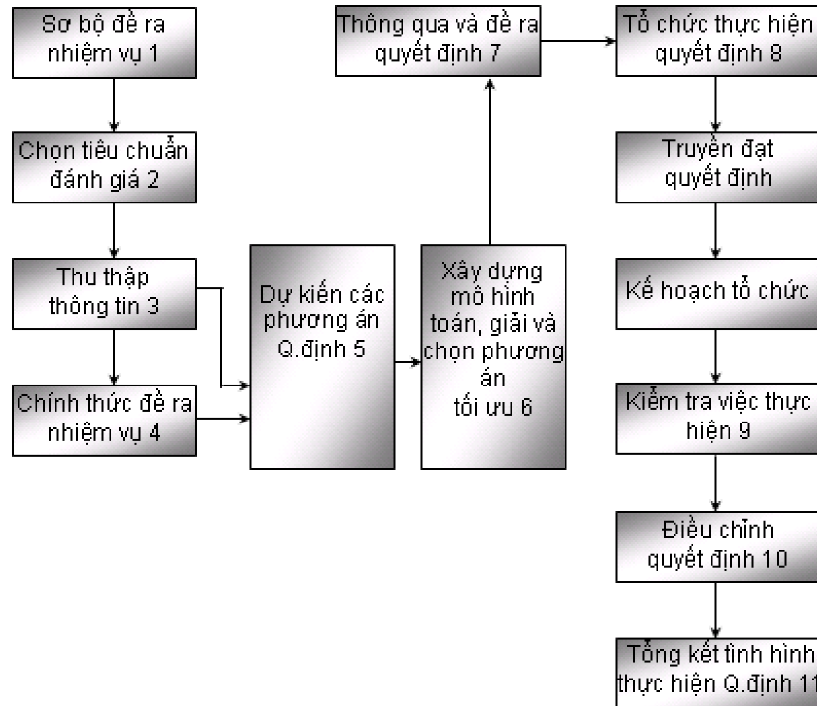
g. Tính góc độ đa dạng hợp lý

Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường sẽ khó điều chỉnh được.

h. Tính cụ thể về thời gian thực hiện

Trong mỗi quyết định cần bảo đảm những quy định về mặt thời gian triển khai, thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện.

2.4 - Các bước ra quyết định



Sơ đồ 3: Các bước quyết định

Quá trình đề ra quyết định bao gồm các bước sau:

a. Sơ bộ đề ra nhiệm vụ

Quá trình ra quyết định phải bắt đầu từ việc đề ra nhiệm vụ, nhưng không phải bao giờ cũng đề ra được ngay nhiệm vụ môt cách chính xác. Tùy theo mức độ nghiên cứu những vấn đề mới xuất hiện, giải quyết những vấn đề này có ảnh hưởng nhiều hay ít đến kết quả của quyết định. Vì thế, trong quá trình đề ra quyết định, phải làm rõ thêm nhiệm vụ đã đề ra và đôi khi phải thay đổi nhiệm vụ. Khi đề ra nhiệm vụ, nếu tương tự như những nhiệm vụ đã được quyết định trước đây, có thể sử dụng kinh nghiệm đã có và đạt ngay được mức độ chính xác cao. Khi quyết định những nhiệm vụ có nội mới ở bước đầu phải sơ bộ đề ra nhiệm vụ và là rõ dần nó trong quá trình quyết định nhiệm vụ.

Muốn đề ra nhiệm vụ, trước hết cần phải xác định:

- Vì sao phải đề ra nhiệm vụ, nhiệm vụ đó thuộc loại nào, tính cấp bách của nó.

- Tình huống nào trong sản xuất có liên quan đến nhiệm vụ đề ra, những nhân tố ảnh hưởng đến nhiệm vụ.

- Khối lượng thông tin cần thiết đã có để đề ra nhiệm vụ, cách thu thập những thông tin còn thiếu.

b. Chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án và các mô hình xử lý

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn phương án tốt nhất cũng như thấy rõ khả năng thực hiện mục đích đề ra cần phải có tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả phải thể hiện được bằng số lượng, cố gắng phản ánh đầy đủ nhất những kết quả dự tính sẽ đạt, phải cụ thể, dễ hiểu và đơn giản.

Thường các tiêu chuẩn được chọn từ các chỉ tiêu: chi phí nhỏ nhất, năng suất cao nhất, sử dụng thiết bị nhiều nhất, sử dụng vốn sản xuất tốt nhất v.v... Tùy theo mục đích chính của nhiệm vụ được đề ra. Ngoài ra còn có nhiều chỉ tiêu: chất lượng sản phẩm làm ra, sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường v.v...

Việc chọn các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả là quá trình quan trọng và phức tạp. Nếu không chú ý đến điều này, khi đề ra nhiệm vụ dễ nêu những mục đích chung chung, do đó dẫn tới những khó khăn lớn khi chọn quyết định.

Các phương án của những quyết định phức tạp được nghiên cứu bằng mô hình toán học. Mô hình phản ánh hoặc tái tạo đối tượng, thay thế đối tượng để sau khi nghiên cứu mô hình thu được những thông tin về đối tượng đó. Mô hình của đối tượng đơn giản hơn và chỉ phản ánh những mặt cơ bản để đạt mục tiêu. Các mô hình cho phép nghiên cứu các phương án của quyết định với hao phí về sức lực, phương tiện và thời gian.

Nhờ mô hình và máy vi tính người ta xác định nhanh chóng hiệu quả các phương án theo tiêu chuẩn đánh giá đã chọn. Trên cơ sở đó, có thể chọn được phương án quyết định tối ưu.

c. Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ đề ra

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó nếu như có thông tin đầy đủ và chính xác. Lượng thông tin cần thiết phụ thuộc vào tính phức tạp của nhiệm vụ được xét và phụ thuộc vào trình độ thành thạo, kinh nghiệm của người ra quyết định. Người lãnh đạo lành nghề có kinh nghiệm khi giải quyết những vấn đề thường gặp, có thể bổ sung những tin đã nhận được, xuất phát từ kinh nghiệm của mình trong các trường hợp tương tự. Nhưng cần thiết phải thu thập mọi thông tin, nếu điều kiện cho phép, về tình huống nhất định. Nếu thông tin chưa đủ để quyết định vấn đề một cách chắc chắn, phải có biện pháp bổ sung tin.

Đôi khi cần giải quyết những vấn đề cấp bách và quan trọng, người lãnh đạo có thể trực tiếp tìm hiểu tình hình tại chỗ. Công việc này thường không tốn nhiều thời gian mà lại giúp cho người lãnh đạo có thông tin cần thiết, đầy đủ và chính xác nhất.

Không phải tất cả mọi thông tin thu nhận được luôn luôn chính xác đầy đủ. Trong một số trường hợp, thông tin bị sai lệch đi một cách có ý thức do xuất phát từ các lợi ích cục bộ, hoặc do phải truyền đạt quá nhiều cấp bậc. Nhưng đôi khi thông tin bị méo đi một cách vô ý thức vì cùng một hiện tượng những người khác nhau có thể có những ý kiến chủ quan khác nhau hoặc trong cạnh tranh nhiều thông tin giả (nhiễu) được các đối thủ tung ra để đánh lạc hướng đối phương v.v... Cho nên, người lãnh đạo phải chú ý tất cả những điều đó khi đánh giá các nguồn thông tin.

d. Chính thức đề ra nhiệm vụ

Bước này có ý nghĩa rất quan trọng để đề ra quyết định đúng đắn. Chỉ có thể chính thức đề ra nhiệm vụ sau khi xử lý các thông tin thu được do kết quả nghiên cứu về tính chất của nhiệm vụ, tính cấp bách của việc giải quyết nhiệm vụ đó, tình huống phát sinh, việc xác định mục đích và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

e. Dự kiến các phương án quyết định

Nêu những phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Những phương án sơ bộ này thường xuất hiện ngay ở bước đề ra nhiệm vụ. Cần xem xét kỹ lưỡng mọi phương án quyết định có thể, ngay cả đối với những phương án mà mới nhìn qua tưởng như không thực hiện được. Trước hết, nên sử dụng kinh nghiệm đã có khi giải quyết những vấn đề tương tự. Nếu như kinhnghiệm đó là kinh nghiệm tốt và những phương án riêng biệt đã cho những kết quả tốt thì nên đưa các phương án đó vào trong số các phương án quyết định. Tuy nhiên, không nên dừng lại ở đó mà nên tìm các phương pháp giải quyết nhiệm vụ có hiệu quả hơn.

Có thể dùng phương pháp lập luận lôgic và trực giác của người lãnh đạo để lựa chọn phương án.

Cần xác định xem xây dựng phương án nào thì có lợi, còn phương án nào khó thực hiện do nguyên nhân nào đó. Để lựa chọn lần cuối chỉ nên để lại nhữngà phương án quyết định thiết thực nhất, bởi vì số lượng các phương án càng nhiều thì càng khó phân tích, đánh giá hiệu quả của chúng.

f. Đề ra quyết định

Sau khi đánh giá những kết quả dự tính của quyết định và lựa chọn được phương án tốt nhất, chủ doanh nghiệp phải trực tiếp đề ra quyết định và chịu trách nhiệm trực tiếp về quyết định đó.

g. Truyền đạt quyết định đến người thi hành và lập kế hoạch tổ chức

Trước hết quyết định cần được nêu thành mệnh lệnh hay chỉ thị để có hiệu quả của một văn bản hành chính. Trong bản thân quyết định không phải chỉ dự tính làm cái gì mà còn phải quy định ai làm, ở đâu, khi nào làm và làm bằng cách nào, ai kiểm tra việc thực hiện quyết định, bao giờ thì kiểm tra và kiểm tra như thế nào? Tất cả những điều đó tạo thành những tiền đề cần thiết về tổ chức thực hiện quyết định.

Tiếp theo là tuyên truyền và giải thích trong doanh nghiệp ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định đã đề ra, những kết quả có thể đạt được của quyết định ấy. Sau đó vạch phương trình thực hiện quyết định này.

Kế hoạch tổ chức phải xuất phát từ việc quy định rõ giới hạn hiệu lực của quyết định và phải theo đúng thời hạn đó trong quá trình thực hiện. Việc tổ chức phải cụ thể và chi tiết, nghĩa là tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ đã đề ra mà phân định toàn bộ khối lượng công việc theo các đối tượng và các khoảng thời gian. Trong kế hoạch phải nêu rõ: Ai lam? Và Bao giờ thì bắt đầu? Lúc nào thì kết thúc? Thực hiện bằng phương tiện nào?

Trước khi chỉ đạo tiến trình thực hiện kế hoạch, cần chú ý đặc biệt vấn đề tuyển chọn cán bộ với số lượng cần thiết và chuyên môn thích hợp. Có ba yêu cầu quan trọng đối với cán bộ: có uy tín cao trong những vấn đề mà họ sẽ chỉ đạo giải quyết; được giao toàn quyền khi chỉ đạo thực hiện; có khả năng tiến hành kiểm tra. Người thực hiện việc kiểm tra nhất thiết không được dính líu về lợi ích vật chất với đối tượng bị kiểm tra.

Kế hoạch tổ chức cần năng động, sao cho vào thời gian nhất định và tại một điểm nhất định có thể tập trung được lực lượng chủ yếu.

h. Kiểm tra việc thực hiện quyết định

Kiểm tra tình hình thực hiện quyết định có vai trò quan trọng và nó có hai ảnh hưởng tới thực tiễn kinh tế. Thứ nhất, kiểm tra tác động tới hành vi của con người, nâng cao trách nhiệm của họ và động viên họ thực hiện chính xác những hoạt động đã nằm trong kế hoach. Thứ hai, việc tiến hành kiểm tra liên tục thúc đẩy sự thực hiện kịp thời và có trình tự các nhiệm vụ đã đặt ra.

Như vậy, tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết; nếu không, xã hội sẽ chịu những thiệt hại lớn. Những thiệt hại đó bao hàm những sự trì trệ, sai hỏng v.v... xảy ra do các quyết định không được hoàn thành đúng thời hạn hoặc do kỷ luật lao động bị vi phạm. Từ đó, người ta thấy rõ mục đích của việc kiểm tra không chỉ là để kịp thời đề ra những biện pháp khắc phục những lệch lạc đã thấy, hoặc tốt hơn nữa là nhằm ngăn ngừa việc xảy ra những lệch lạc.

Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ là một sự liên hệ ngược có hiệu lực tốt, nếu không nó sẽ không giải quyết kịp thời các vấn đề đang xuất hiện, không khắc phục được các khâu yếu v.v... và quá trình quyết định khó tiến hành một cách bình thường.

i. Điều chỉnh quyết định

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải điều chỉnh quyết định trong quá trình thực hiện chúng. Các nguyên nhân đó thường là:

- Tổ chức không tốt việc thực hiện quyết định.

- Có những thay đổi đột ngột do nguyên nhân bên ngoài gây ra.

- Có sai lầm nghiem trọng bản thân quyết định, và một số nguyên nhân khác.

Không nên do dự trong việc điều chỉnh quyết định khi một tình huống đã hình thành làm cho một quyết định trước đây đã mất hiệu lực, không còn là một nhân tố tổ chức mà trái lại trên một chừng mực nào đó đang trở thành nhân tố phá hoại.

Đối với các quyết định được đề ra trong điều kiện bất định, cần dự kiến trước những sửa đổi trong quá trình thực hiện chúng. Những điều kiện bất định thể hiện ở chỗ

thông tin không đầy đủ, khiến cho tầm dự đoán bị thu hẹp đáng kể, nhưng nhiệm vụ lại yêu cầu phải đề ra quyết định không chờ đợi đến khi hoàn toàn hiểu rõ tình hình.

Trong điều kiện như vậy, khi đề ra quyết định, chủ doanh nghiệp đã xuất phát từ chỗ là khi tình huống đã lộ rõ hoàn toàn hay khi đã tích lũy được kinh nghiệm cần thiết thì quyết định sẽ được sửa đổi.

Sự điều chỉnh quyết định không nhất thiết là do xuất hiện tình huống bất lợi. Chẳng hạn, trong quá trình thực hiện quyết định có thể phát hiện ra những khả năng mới mà trước đó ta chưa dự kiến được, đem lại kết quả cao hơn kết quả dự định, vì thế cần có những sửa đổi quyết định.

Chủ doanh nghiệp cần có bản lĩnh, đôi khi phải khắc phục cả sự phản đối trực tiếp để điều chỉnh quyết định, tránh để tình trạng quyết định quá vô lý gây nên tâm trạng chán chường cho những người thi hành. Mặt khác, cần chú ý rằng những sửa đổi nhỏ không căn bản sẽ tạo nên các xáo trộn về mặt tổ chức, gây ra sự mất tin tưởng ở tính ổn định của nhiệm vụ và dẫn đến những thiệt hại lớn hơn so với việc không sửa đổi.

k. Tổng kết tình hình thực hiện quyết định

Đây là một yếu tố quan trọng trong công tác quản lý quyết định doanh nghiệp.

Trong mọi trường hợp, không kể là quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không, đều cần đúc kết các kết quả thực hiện quyết định. Qua việc đúc kết các kết quả, các tập thể biết được họ có tầm quan trọng xã hội như thế nào. Đó cũng là sự học tập thực tiễn ngay trên kinh nghiệm của mình, làm phong phú kho tàng kinh nghiệm quản lý, kiểm tra hiệu quả của cách đề ra và cách thực hiện quyết định quản lý. Trong quá trình tổng kết các kết quả, cần xem xét chu đáo, tất cả các giai đoạn công tác, phân tích rõ tất cả những thành công cũng như những sai lầm, thiếu sót, phát hiện hết các tiềm năng chưa được sử dụng. Hệ thống mọi chỉ tiêu và nhân tố của hoạt động kinh tế, mối liên hệ qua lại và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng. Khi tổng kết cần xây dựng kế hoạch tổng kết, lựa chọn và kiểm tra những thông tin cần thiết, phân tích và so sánh các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật, tìm ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại và đánh giá tổng hợp.

2.5 - Trở ngại của chủ doanh nghiệp khi ra quyết định

Một vấn đề đã chín muồi và đã được đặt ra, song quyết định có đưa ra thực hiện được hay không còn tùy thuộc vào động cơ và bản lĩnh của của một giám đốc.

Để có một quyết định đúng đắn phụ thuộc rất lớn vào động cơ của người quyết định ra nó. Những động cơ ảnh hưởng trực tiếp đến việc ra quyết định của giám đốc đó là: Lợi ích kinh tế (bao gồm lợi ích cá nhân, lợi ích doanh nghiệp và lợi ích của xã hội), các ràng buộc và uy tín, trách nhiệm của giám đốc.

Ngoài việc phụ thuộc vào động cơ, quyết định còn phụ thuộc vào bản lĩnh của giám đốc tức là người giám đốc có dám chấp nhận rủi ro để vượt qua mọi trở ngại trong khi ra quyết định hay không.

Các trở ngại thường xảy ra là sự thiếu chuẩn xác, thiếu đồng bộ hoặc bất hợp lý của hệ thống luật pháp Nhà nước, mâu thuẫn giữa tham vọng và khả năng có hạn, cuối cùng là sự biến động hàng ngày của thị trường. Tất cả những khó khăn đó đòi hỏi giám đốc phải có nghị lực mới ra quyết định kịp thời và có hiệu quả.